This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/.

Sztuczna inteligencja zmienia pracę: Co liderzy HR muszą zrobić, by zarządzać ryzykiem, przeprojektować stanowiska i zachować zgodność z przepisami

Heather Grizzle · March 29, 2026

AI is restructuring HR, not just automating it. What HR leaders must do on workforce risk, role redesign and compliance as the operating model shifts.

Spis treści

1. Śmierć „asystentów AI”
2. Zespoły ludzie + AI stają się modelem domyślnym
3. Zatrudnianie na poziomie podstawowym po cichu się załamuje
4. HR przechodzi od „funkcji wspierającej” do „funkcji zarządzania ryzykiem”
5. AI przekształca strukturę organizacyjną (nie tylko miejsca pracy)
6. Prawdziwa zmiana kompetencji, którą liderzy HR muszą zrozumieć
7. Przemyślenia końcowe NCG…

AI nie zastępuje HR. Restrukturyzuje go.

Dzieją się jednocześnie dwie rzeczy, które są ze sobą bezpośrednio powiązane, mimo że często omawia się je osobno. Firmy ograniczają stanowiska w rekrutacji i operacjach, jednocześnie zwiększając inwestycje w sztuczną inteligencję. To nie jest przypadek ani tymczasowa korekta. To odzwierciedla celową realokację zasobów wynikającą z głębszej zmiany w sposobie strukturyzowania pracy przez organizacje.

Przez wiele lat firmy działały w oparciu o założenie, że wzrost wymaga proporcjonalnego zwiększenia nakładu pracy ludzkiej. Wraz z rosnącym zapotrzebowaniem na zatrudnienie organizacje zwiększały liczbę rekruterów, koordynatorów i pracowników operacyjnych HR, aby zarządzać rosnącą złożonością. Funkcje HR były zaprojektowane tak, by skalować wysiłek ludzki, zapewniając, że każdy etap cyklu życia pracownika jest wspierany przez odpowiednią rolę. Takie podejście tworzyło warstwowe systemy, w których praca przechodziła przez wielu ludzi, z których każdy odpowiadał za konkretny segment procesu.

Ten model jest teraz redefiniowany. Postępy w sztucznej inteligencji umożliwiły organizacjom przeprojektowanie przepływów pracy w taki sposób, że wiele z tych segmentowych zadań nie wymaga już ludzkiej interwencji. Działania takie jak pozyskiwanie kandydatów, weryfikacja aplikacji i koordynacja rozmów kwalifikacyjnych, które wcześniej wymagały wielu przekazań, mogą być teraz realizowane w ramach zintegrowanych systemów. Efektem jest nie tylko zwiększona efektywność, ale strukturalne zmniejszenie liczby ról potrzebnych do utrzymania tych procesów.

W miarę jak systemy te przejmują rutynowe i powtarzalne zadania, role zbudowane wokół tych funkcji zaczynają tracić na znaczeniu. To wyjaśnia, dlaczego redukcje stanowisk w rekrutacji i operacjach następują równolegle ze wzrostem inwestycji w AI. Oba te zjawiska są efektem tej samej zmiany strukturalnej, a nie niezależnymi trendami. Organizacje nie po prostu zastępują ludzi narzędziami; redefiniują podstawowy projekt pracy.

Ta zmiana wymaga od liderów HR innego sposobu działania. Zamiast skupiać się głównie na zarządzaniu ludźmi i procesami, muszą teraz ustalać, jak podzielić pracę między ludzki osąd a systemy automatyczne. Decyzje dotyczące projektowania siły roboczej coraz częściej obejmują ocenę, które zadania wymagają ludzkiej decyzyjności, a które można zestandaryzować i realizować za pomocą procesów opartych na AI.

W rezultacie tradycyjna kolejność — najpierw budowanie zespołów, a potem wyposażanie ich w narzędzia — zostaje odwrócona. Organizacje zaczynają projektować przepływy pracy w oparciu najpierw o możliwości systemów, a dopiero potem definiują role ludzkie na podstawie tego, co pozostaje. To oznacza fundamentalną zmianę logiki organizacyjnej, w któ-

> Systemy stanowią fundament pracy, a wkład ludzki jest strategicznie umiejscowiony w ramach tej struktury.

rej systemy stanowią fundament pracy, a wkład ludzki jest strategicznie umiejscowiony w ramach tej struktury.

Sztuczna inteligencja przestaje więc pełnić funkcję narzędzia pomocniczego. Staje się wbudowana w strukturę organizacji i wykonywania pracy. W tym sensie AI ewoluuje w kierunku kluczowego elementu architektury siły roboczej, kształtując nie tylko sposób wykonywania zadań, ale także sposób definiowania ról i funkcjonowania organizacji na dużą skalę.

Śmierć „asystentów AI”

Przez ostatnich kilka lat zespoły HR podchodziły do sztucznej inteligencji jako do narzędzia wspierającego, zaprojektowanego do pomocy w konkretnych zadaniach. Najczęstsze zastosowania koncentrowały się na poprawie efektywności w takich obszarach jak przeglądanie CV, komunikacja z kandydatami za pomocą chatbotów oraz planowanie rozmów kwalifikacyjnych. W tym ujęciu AI była traktowana jako udoskonalenie nałożone na istniejące procesy, a nie jako siła, która mogłaby fundamentalnie zmienić sposób projektowania tych procesów.

Ten etap dobiega teraz końca. Liderzy HR coraz częściej dostrzegają, że wstępne podejście do wdrażania AI było ograniczone przez wąski sposób postrzegania jej możliwości. Traktując AI jako pomocnika lub cyfrowego asystenta, organizacje ograniczały jej wpływ do stopniowych usprawnień, zamiast do transformacji strukturalnej. Efektem była optymalizacja istniejących przepływów pracy bez zadawania pytania, czy te przepływy w ogóle powinny istnieć w obecnej formie.

Kadra kierownicza dużych organizacji, w tym IBM i Microsoft, promuje obecnie inny model. Zamiast traktować AI jako coś działającego obok pracowników, wbudowują ją bezpośrednio w sam rdzeń przepływów operacyjnych. Ta zmiana odzwierciedla odejście od postrzegania AI jako substytutu ról ludzkich na rzecz rozumienia jej jako fundamentalnego elementu sposobu wykonywania pracy.

Ta zmiana perspektywy ma istotne konsekwencje. Gdy AI jest wbudowana w przepływy pracy, przestaje funkcjonować jako odrębna rola, którą można dodać lub usunąć. Staje się częścią samego systemu, kształtując sposób inicjowania, przetwarzania i kończenia zadań. W rezultacie organizacje nie pytają już, jak AI może pomóc pracownikom, lecz jak powinna być zorganizowana praca w środowisku, w którym AI jest już zintegrowana.

W praktyce oznacza to, że sztuczna inteligencja nie jest już traktowana jako rola w ramach siły roboczej. Staje się infrastrukturą, która stanowi podstawę funkcjonowania organizacji, wpływając zarówno na projektowanie pracy, jak i na rozkład wysiłku ludzkiego w ramach tego projektu.

Zespoły ludzie + AI stają się modelem domyślnym

Najistotniejsza zmiana pojawiająca się w 2026 roku to nie zastąpienie pracy ludzkiej przez sztuczną inteligencję, lecz normalizacja hybrydowego modelu operacyjnego, w którym obie te siły działają razem. Ujęcie „ludzie kontra AI" staje się przestarzałe, ponieważ organizacje coraz częściej projektują przepływy pracy oparte na uzupełniających się mocnych stronach obu stron. Ta ewolucja odzwierciedla bardziej praktyczne rozumienie sposobu wykonywania pracy w środowisku, w którym inteligentne systemy są wbudowane w codzienne operacje.

W ramach tego modelu sztuczna inteligencja odpowiada przede wszystkim za zadania o dużej skali, powtarzalne i procesowe, takie jak pozyskiwanie kandydatów, wstępna weryfikacja i koordynacja rozmów kwalifikacyjnych. Funkcje te korzystają z szybkości, spójności i zdolności przetwarzania dużych zbiorów danych bez zmęczenia. Jednocześnie ludzcy profesjonaliści pozostają niezbędni w obszarach wymagających osądu, zrozumienia kontekstu i zaangażowania relacyjnego, w tym w ocenie dopasowania kulturowego, zarządzaniu doświadczeniem kandydata oraz podejmowaniu decyzji rekrutacyjnych opartych na ocenie ryzyka.

Ten podział pracy nie jest teoretyczny. Staje się już standardową praktyką w funkcjach pozyskiwania talentów w różnych branżach. Organizacje strukturyzują swoje procesy rekrutacyjne tak, aby systemy AI zarządzały wczesnymi i środkowymi etapami przepływów rekrutacyjnych, rezerwując zaangażowanie ludzi dla punktów, w których kluczowe są interpretacja, decyzyjność i odpowiedzialność.

Mierzalny wpływ tego hybrydowego podejścia staje się coraz wyraźniejszy. Firmy wdrażające procesy rekrutacyjne wspierane przez AI zgłaszają znacznie szybsze cykle zatrudniania, często skracając czas do zatrudnienia dwu- lub trzykrotnie w porównaniu z tradycyjnymi metodami. Dodatkowo obserwuje się poprawę trafności dopasowania kandydatów, gdy algorytmy udoskonalają kryteria selekcji na podstawie wzorców wynikających z dużych zbiorów danych. Maleje również obciążenie administracyjne, co pozwala specjalistom HR skupić się bardziej na strategicznych i interpersonalnych aspektach swojej pracy, zamiast na zadaniach transakcyjnych.

W miarę dalszego rozwoju tego modelu wzmacnia się szersza zmiana w sposobie definiowania produktywności i projektowania siły roboczej przez organizacje. Sukces nie jest już determinowany wyłącznie liczbą osób zaangażowanych w proces, lecz tym, jak skutecznie integruje się zdolności ludzkie z inteligencją systemów, aby osiągnąć zamierzone rezultaty.

Zatrudnianie na poziomie podstawowym po cichu się załamuje

Mniej widoczną, lecz coraz istotniejszą konsekwencją wdrażania AI w HR jest zakłócenie ścieżek zatrudniania na poziomie podstawowym. Podczas gdy większość publicznej dyskusji koncentruje się na stanowiskach wysokiego szczebla lub ogólnym wypieraniu miejsc pracy, bardziej bezpośredni wpływ widoczny jest na najwcześniejszych szczeblach kariery zawodowej. Zadania tradycyjnie przypisywane specjalistom na wczesnym etapie kariery są jednymi z pierwszych, które przejmują systemy oparte na AI.

Obowiązki te obejmują takie czynności jak przeglądanie CV, przeprowadzanie wstępnej weryfikacji kandydatów, koordynowanie rozmów kwalifikacyjnych oraz zarządzanie rutynową komunikacją administracyjną. Historycznie funkcje te stanowiły podstawę wejścia do zawodu HR i pozyskiwania talentów. Dawały nowym specjalistom styczność z procesami rekrutacyjnymi, ramami podejmowania decyzji i dynamiką organizacyjną, umożliwiając zdobycie doświadczenia niezbędnego do awansu na bardziej zaawansowane stanowiska.

W miarę jak sztuczna inteligencja przejmuje te podstawowe zadania, liczba związanych z nimi stanowisk na poziomie podstawowym zaczyna maleć. Tworzy to wyzwanie strukturalne wykraczające poza krótkoterminowe zyski efektywnościowe. Gdy główne punkty wejścia do zawodu są ograniczane lub eliminowane, długoterminowy rozwój talentów w tej dziedzinie staje się niepewny.

Konsekwencją nie jest po prostu mniejsza liczba stanowisk na poziomie juniorskim, lecz zakłócenie kanału, który kształtuje przyszłych liderów HR. Bez stanowisk na wczesnym etapie kariery, które pozwalają uczyć się poprzez praktykę, organizacje mogą mieć trudności z wychowaniem kolejnego pokolenia specjalistów zdolnych do podejmowania złożonych, strategicznych obowiązków. Rodzi to pytania o to, jak ekspertyza



będzie rozwijana i przekazywana w środowisku, w którym tradycyjne modele ścieżki kariery już nie funkcjonują w nienaruszonej formie.

Niektórzy analitycy zaczęli określać ten pojawiający się problem jako kryzys kanału pozyskiwania talentów. Obawa ta nie ogranicza się do dostępności siły roboczej w teraźniejszości, lecz rozciąga się na trwałość zawodu w dłuższej perspektywie, ponieważ mechanizmy, które niegdyś wspierały rozwój umiejętności i awans zawodowy, ulegają fundamentalnej zmianie.

HR przechodzi od „funkcji wspierającej" do „funkcji zarządzania ryzykiem"

W miarę jak sztuczna inteligencja staje się coraz głębiej wbudowana w procesy rekrutacji i zarządzania siłą roboczą, rola HR wykracza poza tradycyjną funkcję systemu wsparcia dla pracowników i operacji. Historycznie HR był pozycjonowany jako facylitator zarządzania ludźmi, koncentrujący się na rekrutacji, relacjach pracowniczych i rozwoju organizacyjnym. Jednak integracja AI z tymi procesami wprowadza nową kategorię odpowiedzialności skoncentrowaną na nadzorze nad ryzykiem i zarządzaniu nim.

Systemy oparte na AI niosą ze sobą szereg ryzyk, którymi HR jest coraz częściej zobowiązany zarządzać. Należą do nich potencjalne uprzedzenia algorytmiczne w decyzjach rekrutacyjnych, konieczność zapewnienia przejrzystości sposobu oceny kandydatów oraz ekspozycja prawna, która może wynikać z procesów decyzyjnych zautomatyzowanych lub częściowo zautomatyzowanych. Ponadto rośnie obawa związana z zaufaniem kandydatów, w miarę jak stają się oni coraz bardziej świadomi i wrażliwi na rolę, jaką AI odgrywa w kształtowaniu ich możliwości zatrudnienia.

Oczekiwania kandydatów już zmieniają się w odpowiedzi na te zjawiska. Znaczna część osób poszukujących pracy oczekuje obecnie jasnego ujawnienia, w jaki sposób sztuczna inteligencja jest wykorzystywana w całym procesie rekrutacji. To żądanie przejrzystości odzwierciedla szersze obawy dotyczące uczciwości, odpowiedzialności oraz możliwości zrozumienia lub zakwestionowania decyzji, które mogą wpływać na wyniki zatrudnienia.

Jednocześnie organy regulacyjne w wielu jurysdykcjach zaczynają wdrażać bardziej rygorystyczne ramy regulujące wykorzystanie AI w praktykach zatrudnienia. Te powstające regulacje nakładają na organizacje dodatkową odpowiedzialność za zapewnienie,

że ich systemy są zgodne z przepisami, podlegają audytowi i są dostosowane do ewoluujących standardów prawnych. W rezultacie HR coraz częściej znajduje się na przecięciu technologii, prawa i polityki organizacyjnej.

Ta konwergencja napędza fundamentalną zmianę tożsamości funkcji HR. Nie wystarcza już, aby HR działał wyłącznie jako funkcja wsparcia skoncentrowana na ludziach. Staje się on kluczowym podmiotem w zarządzaniu AI oraz ryzykiem związanym z siłą roboczą, odpowiedzialnym za nadzorowanie sposobu wdrażania technologii, podejmowania decyzji oraz równoważenia efektywności z obowiązkami etycznymi i prawnymi.

AI przekształca strukturę organizacyjną (nie tylko miejsca pracy)

Niedawne redukcje zatrudnienia w dużych firmach technologicznych ujawniają spójny wzorzec, który odzwierciedla szerszą zmianę organizacyjną. Stanowiska w rekrutacji, operacjach i średnim szczeblu zarządzania są redukowane w tym samym czasie, gdy inwestycje w infrastrukturę sztucznej inteligencji nadal rosną. Zmiany te nie są odosobnionymi decyzjami, lecz częścią skoordynowanej restrukturyzacji sposobu, w jaki organizacje alokują zasoby i projektują pracę.

Na przykład firmy takie jak Meta zredukowały zatrudnienie w funkcjach rekrutacyjnych i operacyjnych, jednocześnie utrzymując lub zwiększając inwestycje w systemy AI. To powiązanie między redukcją zatrudnienia a inwestycjami technologicznymi wskazuje, że organizacje nie po prostu reagują na presję ekonomiczną, lecz aktywnie repozycjonują się wokół nowych modeli operacyjnych, które w większym stopniu opierają się na procesach sterowanych przez systemy.

Na poziomie kierowniczym toczy się bieżąca dyskusja na temat zamierzonej roli sztucznej inteligencji w organizacjach. Wielu dyrektorów podkreśla, że AI powinna być wykorzystywana do zwiększania produktywności i wzmacniania zdolności ludzkich, a nie służyć wyłącznie jako uzasadnienie dla działań mających na celu redukcję kosztów. Ta perspektywa odzwierciedla świadomość ryzyka związanego z nadmiernym poleganiem na automatyzacji, w tym potencjalnego wpływu na innowacyjność, zaangażowanie pracowników i odporność organizacyjną.

Jednak praktyczne wdrażanie AI w wielu organizacjach sugeruje inny rezultat. W miarę jak AI staje się coraz bardziej zintegrowana z przepływami pracy, firmy restrukturyzują się wokół mniejszych zespołów, od których oczekuje się wyższego poziomu wydaj-



ności. Praca jest coraz częściej organizowana poprzez systemy oparte na AI, które zmniejszają potrzebę ręcznej koordynacji i warstwowych struktur zarządzania. Skutkuje to modelem siły roboczej, w którym zyski efektywnościowe osiąga się nie tylko dzięki usprawnionym procesom, ale także dzięki zmniejszonemu poleganiu na pracy ludzkiej w niektórych funkcjach.

Łączny efekt tych zmian to redefinicja skali organizacyjnej i produktywności. Zamiast rozbudowywać zespoły, aby sprostać rosnącym wymaganiom, firmy projektują systemy, które pozwalają mniejszej liczbie osób zarządzać większymi ilościami pracy, wspierane przez infrastrukturę opartą na AI, która obsługuje znaczną część działalności operacyjnej.

Prawdziwa zmiana kompetencji, którą liderzy HR muszą zrozumieć

Jednym z najbardziej trwałych błędnych przekonań dotyczących wdrażania sztucznej inteligencji w HR jest przekonanie, że chodzi przede wszystkim o wdrażanie nowych narzędzi. Taka perspektywa sprowadza transformację strukturalną do technicznej aktualizacji i pomija szersze implikacje dla sposobu, w jaki faktycznie projektuje się pracę. Narzędzia są widocznym elementem integracji AI, ale nie stanowią głównego motoru zmian. Istotniejsza zmiana polega na rekonfiguracji przepływów pracy, procesów decyzyjnych i struktur organizacyjnych.

W miarę jak sztuczna inteligencja staje się częścią funkcji HR, ewoluują kompetencje definiujące skuteczność na stanowiskach kierowniczych. Tradycyjne wskaźniki eksperckości, takie jak kwalifikacje czy staż pracy, są uzupełniane, a w niektórych przypadkach zastępowane, przez zdolność do krytycznego myślenia o tym, jak powinna być zorganizowana praca w środowisku wspieranym przez AI. Obejmuje to rozumienie, gdzie automatyzacja wnosi wartość, gdzie ludzki osąd pozostaje niezbędny oraz jak zintegrować oba elementy w sposób poprawiający wyniki bez wprowadzania niepotrzebnego ryzyka.

Znajomość AI staje się więc fundamentalnym wymogiem dla liderów HR. Nie oznacza to biegłości technicznej w budowaniu systemów, lecz zdolność interpretowania, jak AI działa w ramach przepływów pracy, ocenę jej ograniczeń oraz podejmowanie świadomych decyzji dotyczących jej wykorzystania. Liderzy muszą być w stanie ocenić wpływ procesów opartych na AI na sprawiedliwość, zgodność z przepisami oraz efektywność

organizacyjną, zwłaszcza w miarę jak systemy te zaczynają wpływać na decyzje, które wcześniej podejmowali wyłącznie ludzie.

Oprócz znajomości AI, rośnie potrzeba umiejętności przeprojektowywania przepływów pracy, a nie jedynie optymalizowania istniejących rozwiązań. Stopniowe ulepszanie przestarzałych procesów jest niewystarczające w środowisku, w którym AI może fundamentalnie zmienić sposób wykonywania zadań. Od liderów HR coraz częściej oczekuje się przemyślenia procesów od podstaw i określenia, jak praca może być zorganizowana wydajniej i skuteczniej przy wsparciu inteligentnych systemów.

Ta zmiana jest napędzana rosnącym wpływem AI na wiele wymiarów działalności organizacyjnej. Sztuczna inteligencja nie ogranicza się już do wstępnych zadań, takich jak selekcja kandydatów; obecnie przyczynia się do podejmowania decyzji rekrutacyjnych, kształtuje strategie planowania zatrudnienia i wpływa na projektowanie struktur organizacyjnych. W rezultacie rola kierownictwa HR staje się bardziej strategiczna, wymagając głębszego zrozumienia tego, jak technologia i ludzkie zdolności przenikają się, definiując przyszłość pracy.

Przemyślenia końcowe NCG...

Dominująca narracja wokół sztucznej inteligencji koncentrowała się na idei, że AI zastąpi miejsca pracy. Choć to ujęcie oddaje część tego, co się dzieje, nie wyjaśnia ono w pełni natury zachodzącej zmiany. Dokładniejsza interpretacja jest taka, że sztuczna inteligencja nie zastępuje po prostu stanowisk jedno po drugim, lecz przekształca samą strukturę pracy.

To rozróżnienie ma znaczenie, ponieważ wpływ AI nie ogranicza się do tego, czy dane stanowisko istnieje, czy znika. Zamiast tego AI zmienia sposób grupowania zadań, przypisywania obowiązków i projektowania przepływów pracy w organizacjach. W wielu przypadkach stanowisko zachowuje swoją nazwę, ale zmienia się jego zawartość. Czynności niegdyś wykonywane w całości przez ludzi są redystrybuowane między systemy a ludzi, zmieniając wymagane umiejętności, tempo pracy oraz oczekiwania wobec pracowników.

HR znajduje się w centrum tej transformacji. Nie obserwuje tych zmian z boku, ani nie funkcjonuje wyłącznie jako jednostka wsparcia administracyjnego reagująca już po podjęciu decyzji. HR coraz częściej staje się funkcją odpowiedzialną za pomoc organi-

zacjom w określaniu, jak praca powinna być przeprojektowana w środowisku wspieranym przez AI.

Ta odpowiedzialność obejmuje decydowanie, które zadania można zautomatyzować, które obowiązki muszą pozostać ludzkie, ponieważ wymagają osądu, etyki lub wrażliwości relacyjnej, oraz jak te dwie formy pracy powinny funkcjonować razem w spójnym systemie. Nie są to drobne kwestie proceduralne. To fundamentalne decyzje kadrowe wpływające na produktywność, zgodność z przepisami, zaufanie oraz długoterminową trwałość modeli talentów organizacyjnych.

W miarę jak sztuczna inteligencja nadal zmienia projektowanie pracy, HR odegra decydującą rolę w kształtowaniu tego, czy to przejście będzie jedynie wydajne, czy rzeczywiście skuteczne. Przyszłość pracy będzie zależeć nie tylko od tego, co potrafi AI, ale od tego, jak organizacje zdecydują się zorganizować udział człowieka wokół niej.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Jak cytować

Grizzle, H. M. (2026, March 29). Sztuczna inteligencja zmienia pracę: Co liderzy HR muszą zrobić, by zarządzać ryzykiem, przeprojektować stanowiska i zachować zgodność z przepisami. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/